

## 中国民営高等教育機関のガバナンス構造

著者	夏 藝, 當間 政義
雑誌名	和光経済
巻	51
号	2
ページ	1-10
発行年	2019-02
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1073/00004624/">http://id.nii.ac.jp/1073/00004624/</a>

〈自由論文〉

## 中国民営高等教育機関のガバナンス構造

### The Governance Structure of Private Higher Education Institutions in China

夏 藝 當 間 政 義  
Xiayi Masayoshi Toma

#### 【Abstract】

In China, after the reform and open-door policy of the 1980s, the private higher education institution and the establishment was started to be approved. In response to this, there are circumstances that many private educational institutions were established and managed. Therefore, in this research, we aim to focus on the governance structure in the management of the Chinese private higher education institution. Especially, we aim to clarify the characteristics of privatized higher education institutions leading to bankruptcy and clarify through international comparison. As a result of examining these, we will discuss about the theory of corporate governance in business administration from the viewpoint of how the governance structure that the management of the private school is similar to the management of the enterprise (private enterprise). We study the possibility of diverting to the governance structure of private higher education institution essential for school management. In conclusion, it is clear that there are four viewpoints (application of corporate structure and corporate governance code to private school, utilization of electoral system of chairperson / president, placement in decision-making mechanism of independent director and audit, financial assistance from government) we concluded in this paper.

#### 【キーワード】

民営高等教育機関, コーポレート・ガバナンス, 監査機関

#### 1. はじめに

中華人民共和国（以下、中国とする）において、1980年代の改革開放政策以後、民営高等教育機関が再開され、設置が認可され始めた。これを受け、数多くの民営教育機関が設置された経緯がある。これらの民営教育機関の経営は、当然のことながらすべてがうまくいっているわけではない。数々の経営上の問題点や不祥事などが発覚し、廃校に追い込まれたり、経営破綻に至ったりするな

ど、数々の問題が起こっている現状にある。これらの民営教育機関の学校経営に共通する問題は、表面的には資金繰りの問題や市場予測の誤りなどが主な原因であるように思われる。しかしながら、中には民営教育機関の戦略的意思決定の不適切さによるものやガバナンスの構造の欠如などによるものが散見される。

そこで、本稿では、中国の民営高等教育機関の経営におけるガバナンス構造に焦点をあてて考察する。特に、経営破綻に至った民営高等教育機関について、その特徴を明確にするとともに、国際

的な比較を通して明らかにしていくことにしたい。これらを検討することで、民営学校の経営と私営企業経営との間で類似したガバナンス構造がどのように機能するのかという視点から、経営学におけるコーポレート・ガバナンスの理論に関して、民営学校経営に必要な民営高等教育機関のガバナンス構造への転用可能性が見えてくると考えられるからである。

ところで、中国において、民営教育機関の学校経営者（理事長）には、一般的に、経営者、教育者、活動家の三者の役割があるとされている。この3つの役割について、1人の人物がすべてを担うことは困難であろう。むしろ好ましくないということが指摘できる。組織の管理として、現代企業を例にとると、一般的に、所有と経営の分離という視点から、学校経営の場合についても同様なことが指摘できる。企業経営の場合と比較してみると、経営者の役割は理事長となり、教育家の役割（教学）は学校長に委任することになり、活動家は一般教員という具合に分業することが望ましいといえるのである。もちろん、最終的な責任者および戦略的な意思決定者のどちらも経営者（理事長）ということになる。

ここで、日本の私立大学のガバナンスについて取り上げてみよう。小藤（2013）の指摘によれば、米国の大学では、リーダーが大学を強力に引っ張る体制ができていますので、日本のように教員によってトップが揺り動かされることは少ないようである。つまり、トップダウン型の大学経営が展開されている<sup>1)</sup>。中国では、アメリカに類似したトップダウン型の大学経営を行っていると言える。

中国の民営学校における意思決定についての研究整理してみると、多くの研究で意思決定の重要性が論じられているものの、意思決定に影響を与える原因や、理事会と意思決定の関係に関する理論的考察が不十分であるという現状がある。もう少し踏み込んでいえば、中国の民営学校におけるガバナンスについて、先行研究はほとんど見当たらないのが現状である。

以下、本稿では、企業経営で一般的に議論されているコーポレート・ガバナンスの議論を前提と

して、中国の民営高等教育機関の経営とガバナンス・システムを考察する。加えて、中国の民営高等教育機関のガバナンス構造を日本と比較分析し、さらに、アメリカ、フランス諸国との比較分析を通じて、先行研究が論及していない中国の民営高等教育機関におけるガバナンス構造の特徴を明らかにし、中国の民営高等教育機関の経営における有効的なガバナンスの構築の可能性について考察することを目的とする。

### 1.1. コーポレート・ガバナンスの2つの機能

ところで、コーポレート・ガバナンスの機能には、一般的に下記の通り、2つの視点があるとされている<sup>2)</sup>。

- ①不健全な経営活動を正すために、その抑制力を発揮すること
- ②企業競争力を向上させること

以上の2つの機能によって、企業の競争力を高めるための経営意思決定の仕組みと、経営監視・牽制の仕組みを構築することが重要とされている。企業の不祥事は、主に下記の原因によると指摘されている。

それは、経営者とりわけ利己的経営者によるものが主たるものである。教育機関についても企業家というよりはむしろ教育機関としての原点を忘れている点が指摘できるであろう。学校教育機関の経営は、起業すること自体は、企業家としての目的であるが、教育機関そのものは、非営利（non-profit）的な色彩があるため、非営利企業の経営であることを忘れていた点が指摘できる。ただし、ガバナンスの構造としては、不正や経営破綻を招かないように「経営のチェック」と「経営のバランス」をとるために、コーポレート・ガバナンスのメカニズムを導入することが必要になる。しかしながら、1980年代以降、急速に設置された民営学校は、あくまで民間の資本を用いて設置・経営される私立学校である。そういった意味で、学校経営そのものは、競争市場にあると考えることもできるが、それは特色を示す程度にとどめることである。しかし、目先の利益のみの追求に従事して私腹を肥やすことを目的とする経営

者が数多く散見されている現状である。したがって、本稿では、この点に着目し利己的経営者を一人でも減らすことがコーポレート・ガバナンスの実践に携わる者に課せられた最重要課題の1つであることを指摘せざるを得ない。学校経営は、そもそも優れた人間教育力と倫理観を持つ経営者を擁し、学生教育に専念することが、社会的に要請されているのではなかろうか。

そこで、本稿ではコーポレート・ガバナンス論に着目し、とりわけ、学校経営では、ハード面よりもむしろ、ソフト面に力を注ぐことが何よりも大切だと考える。学校経営には、建学の精神としての経営理念と倫理観をしっかりと備えたガバナンス構造という側面が必要不可欠であり、そういった意味から、上述した2つの機能について、効果的な側面に注目し考察する。

## 1.2. 「コーポレート・ガバナンス・コード原案」

本稿では、企業における持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的とした議論を前提として、これを中国民営学校経営に援用することを検討していくことにする。そこで、コーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（金融庁）が定めた「コーポレート・ガバナンス・コード原案」より、本稿と関連している取締役会の責務の基本原則4について、以下に取り上げて考察することにする。

- ①企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- ②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- ③独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

以上が、原則4-9独立社外取締役の有効な活用である。ここで、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。独立した社外取締役は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきである<sup>3)</sup>。この点に関して、意思決定と関連しているコーポレート・ガバナンス<sup>4)</sup>の実践と理論については

多くの研究・著書があるが、中でも牛島（2017）の指摘が重要であると考えられる。牛島は、コーポレート・ガバナンス・コードの基本原則4の取締役会等の責務について「任意の報酬委員会等の独立社外取締役の活用」<sup>5)</sup>の重要性を指摘している。これは、本稿が提案している学外独立理事に示唆を与える概念である。このコーポレート・ガバナンス・コードとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する。これは、トップダウン型の学校経営者の暴走を防ぐための方策の一つとして参考になると考えられる。加えて、保護・事前・密室行政（問題があっても公にすることなく密室で政治的に解決してしまうこと）の問題が指摘できる。ここで重要なこととして、コーポレート・ガバナンスの問題が挙げられる。より具体的に言えば、監督・監視機能の後退、チェック機能の問題に繋がるという点である。

次に、自主的なリスク経営に対して、これを避けるためには、いかなる経営戦略を策定していく必要があるかについて考察していく必要があろう。

## 2. 中国の民営高等教育機関経営とガバナンス

中国における民営高等教育機関の生成と発展は、これまで行政政策に基づいており、社会環境と学校経営の間で、相互に影響を与え合う関係を持っている。政策方針よりもむしろ社会ニーズと民営高等教育機関の経営の状況に密接に関連している。政策環境が民営教育の生成と発展に影響を与えているように、社会のニーズ、民営高等教育機関のガバナンスによる学校経営が逆に政策の形成と変更へ影響を与えていることが指摘できる。

中国の民営高等教育機関における行政管理（設置認可行政、監督行政、処置行政など）とガバナンスの現状と問題点を分析した結果、以下に示す点が指摘できる。

- ①教育行政体制の影響
- ②人による行政の弊害

### ③公私混合型と完全民営型の2つの種類の学校の区分管理，理事会構成員などの問題点

以上の3点については，民営教育機関の経営の健全化を直接左右する要因であるともいえる。民営高等教育機関が存続する条件として，政府による支援策および指導，助言，監督が欠かせないものであるが，市場メカニズムによる影響もかなり大きいと言える。日本での民営学校支援策の一つとして，財政上の経常費補助が挙げられる。しかしながら，中国では，「完全民営型」には財政上の支援が一切ないのに対して，公私混合型には明確な財政支援はないが，国立大学の教育資源を利用できることが経常費補助よりももう少し大きい支援となっていると考えられる。完全民営型の運営状況はかなり厳しいものであると言える。

現段階では，中国の完全民営型の民営高等教育機関において，行政との直接的な関わりを持つのは設置認可行政のみであると言っても過言ではない。このような教育機関の存続の条件は，何よりも民営高等教育機関設置者の経営力と経済力であると指摘できる。なぜならば，政府による補助金制度がなく，外部からの寄付金も得られにくいからである。

民営高等教育機関の経営力は，ガバナンスとの間に密接な関係を持っている。

宮嶋（2014）によれば，次の2つの点で，私立大学の経営力を表す指標が高くなることが明らかになった。1つ目として，私立大学の経営力と学校法人のガバナンス要因との関係について，理事総数に対する大学関係者の割合が高い場合である。2つ目として，理事長と学長が同一人物である場合である。その場では，意思決定の会議，インフォーマルな打ち合わせが頻繁に行われていることが明らかになった。

次に，私立大学における組織内部の運営，実行力や組織の有効性とガバナンス要因との関係について，学長がリーダーシップを発揮するためには，仕組みや風土があるという項目が統計的にプラスの有意を示した。学長のリーダーシップを発揮する仕組みとして，学長裁量の予算の設置や，学長を中心とした政策策定と執行の組織や，会議や委

員会を設けるなどの方策が取られていることが明らかとなった。

すなわち，理事長と学長が別々の人物である場合のように，所有権と経営権を分離する形式のほうが学校経営に有利であることを指摘した。なお，理事会の構成メンバーは，より大学関係者の割合が高いほど経営力は高くなる傾向である。これは，前にも述べた中国と日本の民営高等教育機関経営の最高決裁機関（理事会）の実情から見れば，十分に検討すべきものであると考えられる。そして，ひとたび理事会で決定した学校発展計画などをいかに効率的に実施できるか，つまり学長の強い執行力も必要されていることが理解できよう。

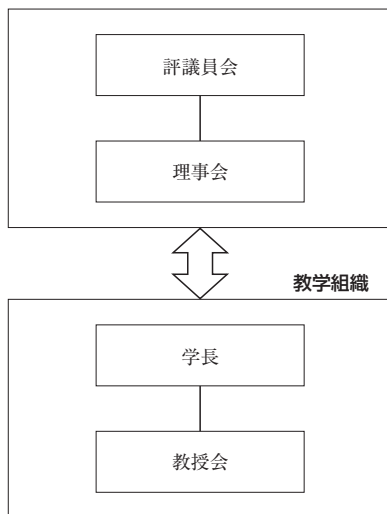
民営高等教育機関の経営問題は，外部環境として政府の行政管理制度や施策，市場ニーズなど，内部要因として経営力，資金調達，経営管理体制および執行力などであると指摘できる。この問題の解決は，設置者（経営者）と管理者自身の素質・能力，市場機能・規制の健全な働きおよび適切な行政管理等に直接関連するが，根本的には，政府の方針や学校の意思決定機関および構成メンバーなどのガバナンスの構造の合理性にかかっていると指摘することができる。

## 3. 日本の私立大学（学校法人）ガバナンス

日本の私立大学の組織構造は，一般的に，図1のようになっていると指摘できる<sup>6)</sup>。

この図1のように，学校法人制度で統一され，理事会は最高決裁機構となっているが，監査制度として評議員会も設けられていることがわかるであろう。学校の運営は，学長および教授会という教学組織が主体となり機能している。取締役会はあくまでも株式会社大学の最高決裁機構としてある。そして，日本の私立高等教育機関（私立大学）では，完全民営型のみで，公私混合型は存在していない。なお，教授会は，中国の学術委員会に相当するが，理事会の意思決定や理事会の選挙にはかなりの力を持っていることが中国との大きな違いであることも，ここで述べておこう。





資料：筆者作成。

図1 日本の私立大学の組織構造

## 4. 日中民営高等教育機関ガバナンスの共通点と相違点

### 4.1. 法人組織

まずは、表1を参照してもらいたい。中国の民営高等教育機関（学校）の種類は、日本のように完全民営型に一本化していない。中国の民営高等教育機関から見ると、（日本の）学校法人制度は必ずしも適切なものではないので、完全民営型の

非企業法人と公私混合型の事業法人に分けられている。公私混合型の独立学院などは、公的な面から言えば、国公立大学の学長や政府関係者が取締役会の主導権を持つメンバーになっている。そのため、国公立学校の事業法人の性質に近いと考えられることから、事業法人に属していると解することも可能である。

近年、この公私混合型の民営高等教育機関に公私分明（国公立学校に吸収合併されるか、完全民営型になるか）にする政策指針が明確になってきているが、実施するまでにはかなり時間の要することになると言うことができるであろう。

#### 4.1.1. 戦略意思決定の決定機構

現在、中国の場合は、学校種類を問わず、理事会ではなく、事実上の取締役会を設置している。2016年末に、新たな動向として、非企業法人の管理機構である民政局から、民営学校の定款について、名称上では取締役会ではなく、理事会（董事会）のみを学校の最高決裁機構として記入する要請があった。しかし、名称は変わっても、実質的には理事会の構成メンバーはほぼ従来通りである。すなわち、経営組織の面から、日本の会社法に近い部分があり、企業法人ガバナンスの仕組みが参考になると言える。

特に、中国のようなワンマン経営方式のオー

表1 日中意思決定組織およびガバナンス比較表

	中国	日本
法人組織	非企業法人、事業法人、株式会社	学校法人、株式会社
戦略意思決定機構	取締役会あるいは理事会	理事会
監査機構	監査人	評議員会
学内意思決定機構	校長、校務委員会	学長（校長）、教授会
理事長選出	世襲あるいは指名制	世襲あるいは選挙制
意思決定方式	執行部支配型トップダウン方式／ワンマン型トップダウン方式	執行部支配型トップダウン方式／構成員参加型ボトムアップ方式
学校経営形態	オーナー型、合議型	オーナー型、合議型
意思決定機構の構成員	代表取締役（理事長）、親族関係者、学外有識者、政府関係者、学長等	理事長、卒業生や教職員代表、学外有識者、学長、学部長等
学校の種類	完全民営型、公私混合型	完全民営型
学長の選出	任命	選挙
学内学術機構	学術委員会	教授会
学内教職員組織	教職員代表大会	学内教職員全体会議

資料：筆者作成。

ナー型学校では、企業の経営ノウハウを取り入れる余地があり、むしろこれを取り入れるべきだと考えられる。

中国と日本で共通している方式は、執行部支配型トップダウン方式であり、この方式のメリットとデメリットを明白にしておこう。

メリットは、意思決定の採択が素早くできること、理事長の人選と意思決定の形成過程さえよければ、実行しやすく、適時適切な意思決定ができると思われる。特に、大規模な総合大学の場合は有効であると考えられる。

デメリットは、意思決定の内容および事項に関して、学校の構成員、特に中間管理層が参画していないことである。そのため、会議などの意思決定の場面では、中長期計画などへの賛成・承認には必ずしも積極的になるとは言えないであろう。共同感と責任感が薄いため、反対あるいは消極的な部分も少なからずあると指摘することができる。

加えて、日本の特徴とも言える構成員参加型ボトムアップ方式は、中小規模の単科大学にとって、経営の安定には適合している方式であると考えられる。先行研究にも挙げられた111校の事例分析でも、この方式を採用している民営学校は大半を占めていると言えるであろうし、成功している事例も多い。しかしながら、デメリットも少なからずある。学校法人の発展と民営大学の発展、民営大学の利益と教職員個人の利益とが矛盾した場合は、どうしても、後者の方が優先的になってしまいがちである。

このことも、中国とアメリカでは経営面で異なっており、教職員を意思決定の最高決裁機構には組み入れないことがその理由だと推測できる。

#### 4.1.2. 学内意思決定機構

日本では、学長がリーダーシップをとる教授会という組織を通して人事、財務、学部設置、教育内容、学生募集などについて意思決定を行う。すなわち教学組織が理事会の意思決定した事項の執行方向を決める組織だと言える。学術や教学の面だけではなく、学校の内部管理に関する行政や事務の面にも幅広く関与していることが、先行研究

でわかったことであった。

この点は中国とは大きく異なる点であるといえる。中国の場合は、学術、教学については学内の学術委員会、教学研究室の任務であり、人事、学生、財務などの行政面の管理は、校務委員会に任されている。この校務委員会の構成員は、校長、副校長、人事部・学生部・経理部などの各行政機構の責任者である。以前に調査を行った民営高等教育機関であるM校では、毎週1回校務委員会を開くことになっている<sup>7)</sup>。常に、学校の管理上の問題などを会議で取り上げ、各部署からの協力を得て解決していくことになる。戦略の意思決定に関する事項の実施中に、校務委員会から意見や問題が出れば、校長から理事長に報告することになる。この場合、意思決定の調整を理事長が行うこともあり、そのまま実施する場合もある。意思決定の実施機構のような存在である。

しかしながら、日本では、学長と教授会、中間管理層の事務局の権力はかなり大きく、理事長と理事会の意思決定に大いに影響を与えていることが事例研究でも明確になった。それはやはり、理事会のメンバーの中に、教授会のメンバーや教職員代表などが配置されているためであったと言える。

よって、日本では、中国よりも民営学校経営における意思決定方式と形成過程がより民主的だと言える。構成員参加型ボトムアップ方式は、日本の中小規模の民営大学に適合していると言える。

しかしながら、この方式の2つの矛盾から生じる学校経営へのデメリットについては、2つの矛盾の平衡点を見つけることによって解決できると考えられる。

#### 4.1.3. 理事会関連

ここで、理事会関連について見てみよう。次ページの表2のようにまとめることができる。

表2に見られるように、日本では、学識経験者が理事会メンバーになっている。そして、評議員会も設置されているので、理事会メンバーによる意思決定などは比較的に民主的である。それに対して、中国では、校務委員会が理事会の執行機構

表2 中日の民営大学ガバナンス

	理事長	メンバー構成	経営管理組織
中国	任命制	投資者、教職員代表、監事 公私混合型：+政府、国立大学学長	理事会、校務委員会、學術委員会
日本	選挙制	投資者、教職員代表、学識経験者	理事会、評議員会、教授会

資料：筆者作成。

表3 諸外国のガバナンス構造の比較

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	中国
決定機構	理事会（OB代表参加、学外理事多い）	新大学：理事会、旧：カウンスル（学外理事／監査）	理事会（管理運営評議会構成員選出）	理事会（評議会牽制）	理事会（出資者中心）
学長選任	学長に権限委託、選任	学長は名誉職、副学長選任	評議会より学長選出	大評議会で学長を選挙	理事長任命
行財政	州には設置認可、学歴授与権認可、予算配分以外関与しない	補助金等の財政政策によって間接的に学校経営関与	地方自治体と契約を締結し、補助金を受けられる	州と連邦、経費負担分担	補助金ゼロ 優秀校に奨励金支給
経営機構	取締役会によって選任された役員が業務執行、CEO（最高経営責任者）が強大な権限	取締役会によって選任された役員が業務執行、CEOが責務重大で、権限も大きい	「官僚主導型」 国家が統制、学校の三評議会による意思決定	取締役の選任は監査役会、取締役と監査役兼任禁止	株主総会（理事会） 一体型多い
監査機構	株主総会で取締役（社内と社外）を選任し、取締役会で経営陣を選任し監督	株主総会で取締役（社内と社外）を選任し、取締役会で経営陣を選任し監督	株主総会—取締役と監査役を選任、兼任不可	株主総会—監査役会選任、従業員から取締役選任、兼任不可。銀行権力と機関投資家	取締役の監査役兼任を禁止せず 株主総会から監査役選任
決定方式	トップダウン	トップダウン	トップダウン ボトムアップ	トップダウン ボトムアップ	トップダウン
利益	株主利益最優先	株主利益優先	従業員利益優先	株主と従業員利益兼行	株主利益優先

資料：筆者作成。

と位置付けられている。

## 5. 中国とアメリカ、フランスなど諸外国のガバナンス構造の比較

### 5.1. 諸外国のガバナンス関係項目の比較

ここで、中国のガバナンス構造を中心として、諸外国と比較し、検討することにする。具体的には、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツなどの高等教育におけるガバナンス構造についてである。

特に、文部科学省生涯学習政策局調査企画課（2006）、大場（2014）、谷（2006）などの文献を

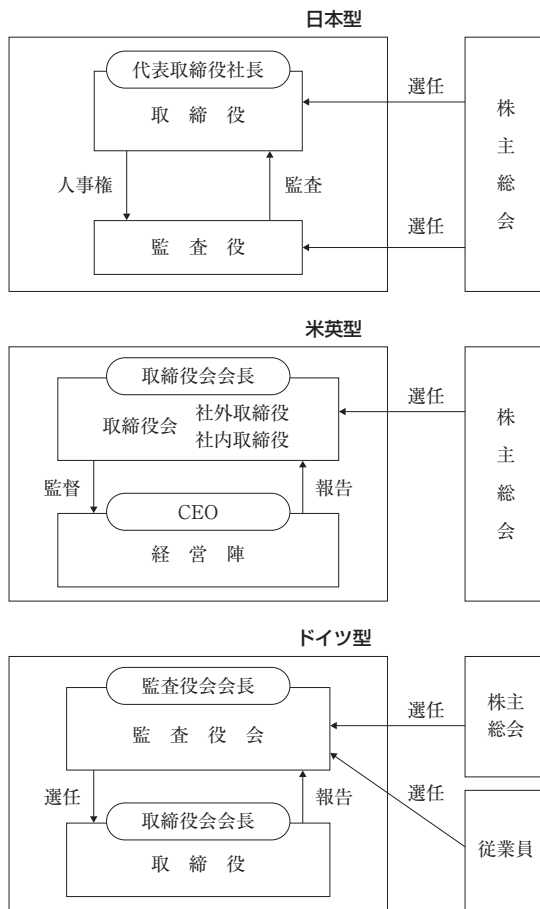
参考にして、表3を作成した（日本との比較は表2を参照）。

表3に示したように、中国と諸外国との大きな差異として、理事会メンバーの構成、学長選任方法、監査機関や監査役の独自性などが挙げられる。

### 5.2. 諸外国の会社監査機関の仕組み

ここで、図2を参照してみたい。ドイツ型は、監査役会が独立した機関でなおかつ別途で設置していることが特徴である。米英型では、社外取締役は取締役会の構成員として明記されている。そして日本型では、株主総会から監査役を選出しているのである。





(注) 日本型＝取締役と監査役を兼ねることはできない。  
 米英型＝取締役会会長とCEOは同一人物が兼ねることが多い。  
 ドイツ型＝監査役会と取締役会のメンバーを兼ねることはできない。

資料：高橋編（1995）pp. 6-8の図をもとに作成。

図2 諸外国の会社の経営監督機構の比較

### 5.3. 各国の教育機関の特徴から中国への示唆

ここで、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツなどの高等教育におけるガバナンス構造から、中国の民営学校経営のガバナンス構造への示唆を検討していこう。大別すると、3点挙げられる。

まず、第1点目として、内部監査・評価機関として評議会を設置しているフランス、ドイツ、日本と違って、中国では設置されていない。中国では法律上は監査役を設置しなければならないが、実際には形式的なものにすぎない。なぜならば、株主や取締役の監査役兼任が法律で禁止されてい

ないために、監査役の多くを出資者が兼任するケースが多く、監査役・機関があるにもかかわらず、機能していないのである。チェック機能（監査と評価）が欠けていると言える。民営学校の経営を健全化するため、評議員制度の取り入れも考慮すべきだと本稿では提案する。

次に、第2点目として、石嶋（1999）は、アメリカでは、企業は株主のもので、株主の利益を追求すべき<sup>8)</sup>と指摘している。そして、企業の取締役会では、社外取締役が社内取締役より多いというのは周知の通りである。また、アメリカでは、競争的経営者—企業の支配力を中心に考え、ステイクホルダー中心主義のコーポレート・ガバナンス<sup>9)</sup>を行えていると言える。

中国は、アメリカと同様に、株主の利益を最優先にしている。しかしながら、アメリカの「社外取締役が社内取締役より多い」という点は、中国とは違う。むしろ、中国の場合は取締役会に社外取締役を入れていないことが多く見られる。最近では入れている学校もあるが、比率から言えば、圧倒的に小さいといえることができる。より客観的な立場で、経営戦略の意思決定に意見を言える社外取締役を積極的に受け入れることを検討する必要がある。

そして、第3点目として、イギリス、フランス、ドイツ、日本などでは、政府から民営学校への補助金、財政補助制度などが行われている。反対に中国では、特に完全民営型の民営学校に対して、一切財政的な支援、補助がないと指摘することができる。財政補助があるがゆえに、行政による外部監査機能（少なくとも会計監査）を働かせることが可能となる。経営破綻や資金繰り悪化などを早めに察知することができるので、場合によっては救済する手段も考えられる。財政による民営学校へのコントロールが経営の自由に影響するのに見えるが、民営学校経営者にとって期待されるものといえることができるであろう。

最後に、中国の民営学校経営といえども、企業は誰のものか、企業は誰の利益に尽くすべきか、が問われていると言える。日本では、企業は従業員のものである。中国は日本とは違うので、ガバ

ナンス・システムがスムーズに機能するためにも、再構築されたコーポレート・ガバナンス構造がその国の経済的・社会的・文化的諸条件と合致していることが望まれる。

## 6. むすびに代えて

本稿のしめくくりとして、中国民営高等教育機関経営における効果的なガバナンス構造について述べていくことにする。

1980年代から民営学校経営設置の許認可とその経営が急速に行われてきた。そこで、日本の中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの状況と類似する点が数多くあることから、これらを援用して考察してきた。次いで、このコーポレート・ガバナンスの議論を前提として、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツなどの高等教育におけるガバナンスについて検討し、中国の民営学校経営について考察してきた。

本稿のまとめとして、下記の通り4点を指摘することができる。

第1点目として、民営高等教育機関の意思決定システムとガバナンス構造には企業組織と類似点があり、企業の仕組みを応用できればより有効になると考えられる。

第2点目として、営利的あるいは非営利的な組織とは関係なく、社会ニーズに満たすために、持続的な発展していくことが大事である。これは、企業組織であろうが、学校組織であろうか、より合理的な経営戦略を策定し、誤った意思決定を行わないことを前提としている。このために、まず、内部統制および外部監督などによる有効的なガバナンス・システムの稼働が欠かせない。企業が一足先に有効的なガバナンスのあり方として取り入れたコーポレート・ガバナンス・コードは、民営高等教育機関にも大いに応用できると言える。

第3点目として、理事長・学長の選挙制度を活用するほかに、企業のように学外の独立理事や監査などを設けることが、意思決定内容に関するコンサルタントや決定過程で発生する利害対立の問題を、より公正な立場で解決する一助になる。す

なわち、第三者による監督と評価が効果的な役割を果たし、民営高等教育機関の経営戦略の適切性を保つことが可能になると考える。

第4点目として、学外独立理事や監査を意思決定機構に置くことが求められているが、行政の監督がなければ、形骸化する恐れがあり、その有効性を確保するために、政府からの補助金制度などによる財政援助、監督の強化、設置者への政策・経営指導が必要であると考えられる。

最後になるが、現在の企業経営者には多くの能力、特に経営能力が期待される。経営の専門能力を育成するための教育制度を充実させ、経営意思決定とその遂行に責任をもつビジネス・クリエーターの創出が問題の本質的な解決手段となるといえる<sup>10)</sup>。このように、民営学校に対して、理事長の経営能力の養成と向上させる教育制度、戦略的な意思決定とその遂行に責任を持つ意思決定者が一層求められ、政府と市場の結び付いた統制メカニズムの創出が期待される。この点は、今後の課題である。

### 【注】

- 1) 小藤康夫 (2013)『米国に学ぶ私立大学の経営システムと資産運用』八千代出版, p. 154。
- 2) 平田光弘 (2002)「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『東洋大学経営論集』第57号, pp. 2-14。
- 3) コーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議, 2014年12月12日より。
- 4) 「コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance) とは、会社統制と訳され、株式会社 (コーポレーション) がより『よく経営』されるようにするための諸活動とその枠組みづくり」である (加護野忠男他 [2010]『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣, p. 2)。
- 5) 牛島信 (2017)『名経営者との対話—コーポレート・ガバナンスの実践と理論—』日経BP社, p. 289。
- 6) 両角亜希子 (1999)「私立大学ガバナンス」東京大学大学院教育学研究科紀要, 第39巻, p. 64。
- 7) 夏藝・當間政義 (2016)「中国における民営非学歴高等教育機関の経営行動」和光経済, 第49巻第1号, pp. 51-61。p. 58「2.4 M校の経営行動と経営者の資金力と財政の関係」に記されているので参照されたい。
- 8) 石嶋芳臣 (1999)「『経営者支配』とコーポレート・ガバナンス構造の再構築」『経営学論集』(日本経営学会編第69集) 千倉書房, pp. 92-98。
- 9) 高橋俊夫編著 (2006)『コーポレート・ガバナンスの国際比較』中央経済社, p. 31。

- 10) 亀川雅人編著 (2005)『ビジネス・クリエイターと企業統治』創成社, p. 23。

# 【参考文献】

- [1] 鮑威 (2010)「岐路に立つ中国の民営高等教育」『IDE 現代の高等教育』Vol. 523
- [2] C. I. バーナード著, 田杉競監訳 (1956)『経営者の役割』ダイヤモンド社
- [3] 天野郁夫 (2003)『日本の高等教育システム』東京大学出版会
- [4] 吉岡民雄・原田一郎・浅野清彦・吉川隆博 (1995)「私立大学の管理運営・経営に関する研究」東海大学紀要, 第2号
- [5] 山崎博敏 (1996)「大学法人理事会の役割構成とその構造変化」広島大学大学教育研究センター大学論集, 第25集
- [6] 東京大学大学総合教育研究センター (2005)『中国における高等教育改革の動向』(文部科学省科学研究費補助, 基盤研究B, 金子元久研究代表)
- [7] 宮嶋恒二 (2014)「私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究 (平成26年)」同志社政策科学研究, 第17巻第2号
- [8] 米澤彰純 (2010)『高等教育の大衆化と私立大学経営』東北大学出版会
- [9] 両角亜希子 (2000)「私立大学のガバナンス—概念的整理と寄附行為の分析—」東京大学大学院教育学研究科紀要, 第39巻
- [10] 勝野正章 (2014)「教育のガバナンス改革と教職の専門職性」『教育の政治化と子ども・教師の危機』(日本教育法学会年報, 第43号) 有斐閣
- [11] 大桃敏行 (2004)「教育のガバナンス改革と新たな統制システム」日本教育行政学会年報, 第30号
- [12] 徐方啓 (2005)『日中企業の経営比較』ナカニシヤ出版
- [13] 澤口実・内田修平・高田洋輔編著 (2016)『コーポレートガバナンス・コードの実務』(第2版) 商事法務
- [14] 高橋俊夫編著 (2006)『コーポレート・ガバナンスの国際比較』中央経済社
- [15] 張英春 (2004)「日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の一考察」立命館経営学, 第43巻第4号
- [16] 文部科学省生涯学習政策局調査企画課 (2006)『諸外国の高等教育』教育調査第131集
- [17] 谷聖美 (2006)『アメリカの大学』ミネルヴァ書房
- [18] 大場淳編 (2014)『フランスの大学ガバナンス』(高等教育研究叢書第127号) 広島大学高等教育研究開発センター

(2019年1月8日 受稿)  
(2019年1月31日 受理)